

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y POSMODERNIDAD. UNA APROXIMACIÓN AL CASO VENEZUELA

*Fredy R. Vallenilla Solórzano*

“Necesitamos civilizar nuestras teorías, o sea una nueva generación de teorías, racionales, críticas, reflexivas, autocríticas, aptas para autorreformarnos”

Morín, E. (2001)

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es presentar una aproximación al estudio de la cultura organizacional y la posmodernidad, en todo caso si pudiera hablarse de la cultura organizacional posmoderna y como estos conceptos pudieran estar siendo interpretados en algunas organizaciones venezolanas. En tal sentido, se realiza una investigación descriptiva-documental, donde se analizan fuentes bibliográficas sobre el tema objeto de estudio. Se concluye que está claro el concepto de cultura organizacional, mas no así, lo que es posmodernidad, por lo encontrado de las posiciones teóricas, llegando a ser contradictorias y excluyentes, esto dificulta la caracterización de una cultura organizacional posmoderna. Las empresas Procter & Gamble, y La Electricidad de Caracas, tienen una cultura organizacional propia, de las empresas privadas, básicamente centrada en una mejor adaptación a los nuevos tiempos y a unos mercados cambiantes. Petróleos de Venezuela, tradicionalmente dedicada al negocio petrolero, a partir de 1999, producto de la realidad política venezolana, asume otra responsabilidad destinada a contribuir a mejorar los indicadores sociales del país.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, posmodernidad, modernidad, valores, ética.

## ABSTRACT

The aim of this work is to approach the study of the Organizational Culture and Postmodernism. Yes, we could talk about a post Modernistic Organizational Culture, and how these concepts could be interpreted in some Venezuelan organizations. Hence, a descriptive-documental research is in course. There bibliographic sources on this subject are studied. It is clear the Organizational Culture concept, but the Postmodernism concept is not, because of the contrast between theoretical positions resulting in contradictory and excluding issues. This makes difficult the characterization of a Post modernistic-Organizational Culture. Organizations like Procter & Gamble and La Electricidad de Caracas have an Organizational Culture which is characteristic of private firms, centered basically to be accordingly to new eras and changing markets. Petroleos de Venezuela, traditionally dedicated to the oil business, since 1999, due to the new politic scenery, undertakes other responsibilities aimed to enhance Venezuelan Social Indicators.

**Key words:** Organizational Culture, Postmodernism, Modernism, Values, Ethics.

## INTRODUCCION

Actualmente las compañías están aplanando su estructura, entre otras razones para adaptarse mejor a los nuevos tiempos y a los mercados cambiantes. Se extienden en redes de componentes separados, a menudo geográficamente dispersas. La corporación horizontal está cada vez mas presente. En una organización mas plana hay menos niveles de toma de decisiones, lo cual tiene dos consecuencias. En primer lugar, las personas reciben el poder de tomar decisiones para las que con anterioridad debían dirigirse a la autoridad superior. Los equipos organizados alrededor de procesos, y no los departamentos, son la base de la organización horizontal. En segundo lugar, se saca mejor provecho a la dirección intermedia, que ahora se encuentra con nuevas responsabilidades. Se verá mas implicada en el trato con el cliente y, asimismo, deberá tomar decisiones que antes correspondían a niveles superiores en la cadena de mando.

Esta nueva forma de organización hace que desaparezcan algunas tareas tradicionales de la dirección y aparecen otras nuevas. La posición del gerente se vuelve más ambigua, menos fácil de definir. En un sistema jerárquico, las líneas de autoridad están claras para todos. Ahora, en cambio, los gerentes deben apoyarse para su trabajo en su propia capacidad para influir en los demás. La seguridad no procede ya de estar empleado, sino de ser empleable.

Cada vez mas se están creando en las empresas equipos de trabajo orientados a objetivos concretos para resolver problemas, introducir productos en el mercado y trabajar con proveedores y clientes. Estos pueden crearse con rapidez y cuando lo hacen bien, realizan las tareas en un tiempo menor, que cuando en ellas se veía implicada una mayor parte de la organización.

Estos equipos se organizan libremente a través de departamentos y funciones. Para gestionar tales equipos, participar en ellos y obtener de los mismos los mejores resultados, se requiere una gama de habilidades de dirección. Se valoran preferiblemente la capacidad y la pericia. Una de las paradojas de tener un volumen elevado de información consiste en que ni tan solo los expertos pueden estar al día. Por consiguiente, la importancia revierte la capacidad para obtener la información necesaria para cada proyecto concreto, aprendiendo

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

durante la propia ejecución las habilidades necesarias para ejecutarlo. Cuando es necesario, se recurre a la contratación puntual de expertos y las redes, tanto formales como informales, resultan más importantes.

No hay que subestimar las habilidades del gerente de proyectos exitoso en los nuevos tiempos. Negociación, capacidad para influir y saber escuchar son entre otras las habilidades de las que deberán disponer los directivos si entre sus aspiraciones se encuentra ganarse la entrega y la acción de los elementos claves de su equipo. Deberá ser capaz de tratar con los detalles, y de relacionarlos al mismo tiempo con un contexto amplio. Necesitará saber desenvolverse con soltura en un sinnúmero de redes y sobre todo debe ser capaz de aprender rápidamente.

Tomando lo anterior como premisa, el presente trabajo aborda una aproximación al estudio de la cultura organizacional y la posmodernidad, en todo caso si pudiera hablarse de la cultura organizacional posmoderna y como estos conceptos pudieran estar siendo interpretados en algunas organizaciones venezolanas.

En primer término, la cultura organizacional, referida a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de dirección de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzo a esos principios básicos; estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. En segundo término, la posmodernidad, como el concepto acuñado por algunos sociólogos y críticos americanos que muy bien puede servir para aproximarse al estado presentado por la cultura después de las transformaciones experimentadas por la literatura, la ciencia y las artes desde finales del XIX (Lyotard, 1989).

Dadas las condiciones que se desprenden del objetivo, la metodología empleada se inscribe en la modalidad de investigación descriptiva-documental, la cual contempla el análisis de fuentes bibliográficas sobre el tema objeto de estudio. Por el carácter novedoso y reciente del fenómeno que se trata, por lo demás aún en proceso de desarrollo y clarificación, donde muchos autores han desarrollado desde sus perspectivas diferentes enfoques, llegando estos a ser contradictorios y hasta excluyentes, el número de textos y material bibliográfico, es

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

escaso y en su mayoría alusivo a experiencias internacionales. Por este motivo, la revisión de las obras o del trabajo de los autores que se abordan, desde diversas perspectivas, está conjugada con el análisis de materiales tales como reportajes, artículos en revistas especializadas, entre otros, en los cuales se muestran datos importantes para fundamentar metodológicamente los planteamientos en cuestión.

En tal sentido el presente trabajo está estructurado en cinco partes, donde se tratan los siguientes aspectos: Cultura organizacional, posmodernidad, cultura organizacional y posmodernidad, una aproximación del caso Venezuela, con relación a ambos conceptos, y se finaliza con las conclusiones generales que se desprenden del mismo.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

El concepto de cultura organizacional es una elaboración reciente, ubica su génesis en los Estados Unidos de Norteamérica y luego en Canadá, y adquiere su singular significado en Europa. Sobre el particular puede afirmarse que la conducta individual y la conducta de la organización son el reflejo de la cultura, que en los actores son programaciones mentales que orientan su actuación dentro de la organización.

En tal sentido para Schein (1988) la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Llegando a afirmar que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

En la misma línea del autor citado con anterioridad, una definición apropiada sería:

“La cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las organizaciones empresariales, esta es definida como las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros; en una época de cambio donde las orga-

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

nizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones, encuentran en la cultura organizacional una fortaleza. Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo" (Rivas, 1993, p. 33).

Esta definición permite describir los rasgos culturales de una organización tradicional, por cuanto los actores y las organizaciones tienen una cultura que orienta el diseño de las conductas individuales o grupales, que puede ser cambiada cuando reflexionan sobre sus procesos y productos dentro de un clima de constante renovación, esto contribuye al desarrollo de una identidad única, personal, profesional y organizacional. De esta manera la cultura se aprende conformando un cuerpo de tradiciones dentro de esa sociedad que se transmite a través de su comunicación constante, medio por el cual se mantiene y modifica.

En los problemas organizativos se observan elementos estructurales, funcionales y de talento humano. En cualquiera de ellos, en la organización siempre se debe responder a dos preguntas, una primera ¿Quién tiene el poder para decidir qué cosa? y, una segunda ¿Qué normas y procedimientos se van a seguir para alcanzar los fines deseados? La primera se relaciona con las normas de la cultura respecto a cómo se maneja el poder, mientras que, la segunda se relaciona con el control de la incertidumbre; así que las personas involucradas reaccionan de acuerdo con sus programaciones mentales, conforme a su cultura.

Para Hofstade (1999) existen cuatro dimensiones acerca de la cultura, pero solo la relacionada con la *distribución del poder y el control de la incertidumbre* es la que afecta la manera de pensar en las organizaciones; las demás, masculinidad, feminidad y colectivismo-individualismo afectan la manera de percibir a las personas, porque se relacionan con la construcción del yo de acuerdo al género y las relaciones individuo-grupo.

Dependiendo de los valores implícitos, los miembros de la organización tendrán modelos de la estructura de la organización e interpretarán como se distribuye el poder en ella, hacia donde debe ir y como se deben solucionar los problemas.

En cuanto al objeto de estudio, el posmodernismo en la cultura organizacional es más un movimiento de carácter crítico que un paradigma con un cuerpo teórico consistente que, de acuerdo a Cooper & Burrell (1988), su desarrollo es reciente. El posmodernismo, afirman Schultz y Hatch (1996), reta y cuestiona todos los supuestos teóricos y metodológicos de los enfoques anteriores conocidos como modernistas. Así, puntualiza (Derrida, 1980) que las conexiones posibles con los nuevos enfoques que asumen que la experiencia humana

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

es fragmentada, discontinua con énfasis en la deconstrucción y en las diferencias, al grado que invalidan cualquier teoría general de la cultura en las organizaciones.

El estudio de Schultz y Hatch (1996) usa los estudios de la cultura organizacional como un ejemplo de cómo el inter-juego afecta las relaciones multiparadigmáticas. Un paradigma se define como un conjunto de supuestos ontológicos y epistemológicos, de acuerdo con Burrell y Morgan quienes desde 1979 afirman la existencia de cuatro paradigmas que representan acercamientos inconmensurables al estudio de las organizaciones. Otros autores, como los teóricos multiparadigmáticos, prefieren la posición de cruzamiento de los paradigmas, que toman en consideración la multiplicidad de las perspectivas y de la diversidad de las teorías organizacionales, como en el caso de Schultz y Hatch (1996), que han estudiado la cultura de las organizaciones desde esta posición, argumentando las siguientes razones:

- Muchos investigadores de la cultura evidencian desacuerdos con paradigmas que están dentro de la teoría organizacional, lo que indica que los estudios de la cultura de la organización proveen una base firme sobre la cual desarrollar la estrategia de inter-juego.
- Los desacuerdos de paradigmas dentro de los estudios de la cultura organizacional son muy marcados en el caso del funcionalismo y el interpretativismo.
- La familiaridad con el desarrollo de los estudios de la cultura organizacional provee de un conocimiento íntimo de los temas y debates en los acercamientos funcionalista e interpretativista.

La posición del cruzamiento de los paradigmas es explicada como aquella en que el investigador reconoce y confronta múltiples paradigmas, más que ignorarlos, como en la posición integracionista, o rehuir su enfrentamiento, como en la posición de la inconmensurabilidad. Para conducir investigaciones multiparadigmáticas, se han usado diferentes estrategias, según Schultz y Hatch (1996):

- Secuencial: Los paradigmas específicos son mutuamente complementarios, más que exclusivos.
- Paralela: Los diferentes paradigmas son aplicados en los mismos términos, más que secuencialmente, citando como ejemplo de aplicación en estudios de la cultura el realizado por Martin (1992), para él lo que tiene que aprenderse de la investigación de la cul-

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

tura es, en parte, la utilidad de preservar las diferencias entre estas perspectivas científicas sociales y profundizar, más que eliminar, los conflictos entre ellas.

- La estrategia de *puentear* es aquella en la cual las fronteras que separan los paradigmas son más permeables que los proponentes de la inconmensurabilidad admiten, considerando que existen zonas de transición entre los diferentes paradigmas que no permiten su aislamiento.
- La estrategia del inter-juego desarrollada por Schultz y Hatch (1996), como una nueva forma de conducir el cruzamiento de los paradigmas, se refiere al reconocimiento simultáneo de los contrastes y las conexiones existentes, asumiéndose la permeabilidad de las fronteras entre los paradigmas.

Los contrastes y las conexiones de los paradigmas entre el funcionalismo y el interpretativismo, los cuales difieren como marcos teóricos, son ejemplificados por los autores con sus estudios de la cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional desde el paradigma funcionalista enfatiza las diferentes dimensiones o variables culturales predefinidas por un marco teórico. La cultura se añade como una variable más de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, la estrategia, etc. Como por ejemplo, las conceptualizaciones de que la cultura es un *patrón básico de supuestos* y por lo tanto, está compuesta de supuestos y valores básicos que producen los artefactos al nivel de la superficie y cuyas manifestaciones no siempre implican relaciones armoniosas y consistentes. Los procesos analíticos en este paradigma son dominados por el tipo de pensamiento convergente, dirigido a juntar y condensar los diferentes elementos del análisis.

En contraste, el interpretativismo tiene un desarrollo asociativo y emergente de aquéllos constructos que son útiles para *explorar la creación activa de significados*, tales como el análisis y descripción de la cultura organizacional a través del uso de metáforas, imágenes, entre otras. Así como también la forma como sus significados se asocian a las organizaciones, lo cual depende muchas de las veces de las habilidades de los mismos investigadores, como por ejemplo, en el caso de la descripción de las organizaciones como una fortaleza. Los procesos de análisis, tienden a ser divergentes en la medida en que expanden y enriquecen los análisis de la cultura.

Las conexiones existentes entre los paradigmas del funcionalismo y del interpretativismo de la cultura organizacional, son los resultados de asumir teóricamente a la cultura en las organizaciones como patrones de supuestos y significados que forman configuraciones y que, por lo mismo, presentan un conjunto de características que dependen del reconocimiento de estos patrones, según Cooper y Burrell (1988) involucran un ordenamiento de las relaciones sociales. Ambos paradigmas de las organizaciones presentan características que corresponden a la etapa posmoderna y que Schultz y Hatch (1996) sintetizan en la tabla N° 01.

Estas características son vistas de la misma forma desde el enfoque postmodernista, lo cual permite que se realicen los Inter-juegos analíticos de la cultura organizacional entre los paradigmas funcionalistas e interpretativistas.

**Tabla N° 01**  
**Conexiones entre el funcionalismo y en interpretativismo**

Supuestos conectores	Funcionalismo	Interpretativismo
<b>La cultura como patrón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un patrón de supuestos y valores básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un punto de vista global o redes de significados.</li> </ul>
<b>La cultura como esencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El descubrimiento del valor profundo de la cultura hace posible descifrar los niveles visibles y adoptados de la cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La interpretación de las expresiones simbólicas y las representaciones de las áreas profundas de los significados.</li> </ul>
<b>La cultura como estática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados de desarrollo predecible, lineal y determinista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interrelacionadas y circulares, entre las interpretaciones y los significados.</li> </ul>

**Fuente:** Schultz y Hatch (1996). "Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies". In: *The Academy of Management Review*. 2 (21) April.

## LA POSMODERNIDAD

La descripción anterior está enmarcada en el plano de muchas organizaciones actuales, donde sus gerentes están conscientes de los vertiginosos cambios a los cuales está sometida su empresa. Pero cuando hablamos de posmodernidad se hace relativa la capacidad del ser humano para poder conocer realmente la realidad, se cuestiona la existencia de *la realidad* como tal, capaz de ser descifrada, y se sustituye este planteamiento por una serie de *verdades* o realidades que existen fraccionadas dentro del variado mundo de las subjeti-



DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

vidades individuales. En este sentido, la búsqueda de la verdad resulta, en las variantes posmodernas más radicales, como algo absurdo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, “la posmodernidad puede ser concebida como una deconstrucción, ruptura o condición nueva, como un nuevo orden de sociedad o massmediatización....una visión posmoderna coloca, necesariamente, en jaque las tradicionales estructuras modernas, y nos evidencia tanto sus crisis como las nuevas oportunidades” (Rojas et al., 2001).

En este mismo orden y dirección, Lyon (1994) afirma que uno de los temas básicos del debate postmoderno gira en torno a la realidad, o irrealidad, o multiplicidad de realidades. Mientras que para (Klein, 1990) se trata de lograr una interconexión de todos los aspectos de la realidad, trascendiendo la dinámica de una síntesis dialéctica para confluir en una dinámica total de la realidad como un todo.

Estos planteamientos rompen con una inercia absolutamente institucionalizada en nuestros días, y que comienza a cambiar sobre todo en los países industrializados. Se rescata la idea que una totalidad no puede ser segmentada: Si por doquier encontramos conexiones, ¿por qué nos empeñamos en convertir fenómenos dinámicos e interconectados en cosas estáticas desconectadas? (Wolf, 1994).

Lo que es virtud para la modernidad, es carencia para la posmodernidad, en este sentido para Lyon (1994) nace la historia de la idea de posmodernidad, señalando las transiciones de “...la providencia, y su posterior transposición en *progreso* y más tarde en nihilismo”. Este nihilismo postmoderno no tiene esperanza, no tiene respuesta porque no la busca, y esta es una actitud no sólo ante la cultura, sino ante todas las esferas de la vida.

En cuanto a los valores de la posmodernidad, para Gervilla (1993) la filosofía postmoderna conduce al relativismo y subjetivismo que afecta a todos los ámbitos del ser, del conocer y del vivir y, en consecuencia, a un pluralismo de valores. El valor es algo circunstancial.

Los valores que surgen en la posmodernidad, según este autor, se dividen en tres núcleos fundamentales:

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- Relativismo (desencanto de la razón y la pérdida del fundamento) pluralismo, diversidad, escepticismo, secularización, fragmentación, pensamiento débil, etc.
- Presente (Incredulidad de los grandes relatos y la disolución del sentido de la historia) liberación, desconfianza, agnosticismo, pasotismo, humor, lo cotidiano.
- Esteticismo y la fragmentación moral: Afectividad, placer, narcisismo, novedad.

Así, frente a valores de la modernidad como lo absoluto, la unidad, lo objetivo, el esfuerzo, lo pasado/futuro, la razón, la ética, la seguridad, etc., surgen los valores postmodernos de lo relativo, la diversidad, lo subjetivo, el placer, el presente, el sentimiento, la estética, el pasotismo, etc.

Esto evidencia que existe una conflictividad entre la concepción de los valores por la Modernidad y la Posmodernidad.

Entonces ¿Qué forma adopta la moral en el contexto sociocultural de la posmodernidad? De acuerdo con Lipovetsky (1994) con el surgimiento del posmodernismo a mediados del siglo veinte, ha surgido la nueva era del pos-deber. Esta era renuncia al deber absoluto en el ámbito de la ética. Ha aparecido una ética que proclama el derecho individual a la autonomía, a la felicidad y a la realización personal. La posmodernidad es una era de pos-deber porque descarta los valores incondicionales, como el servicio a los demás y la renuncia a uno mismo.

Sin embargo, continua afirmando este autor, que “nuestra sociedad no excluye la legislación represiva y virtuosa, contra las drogas, el aborto, la corrupción, la evasión, la pena de muerte, la protección de los niños, la higiene y la dieta saludable” (p. 13). Pudiera decirse entonces que la posmodernidad no propone un caos, sino que reorienta la preocupación ética a través de un compromiso débil, efímero, con valores que no interfieren con la libertad individual: no es hedonista sino neohedonista. Esta mezcla de deber y de negación del deber en la ética posmoderna es necesaria porque el individualismo indiscriminado atentaría contra las condiciones necesarias para la búsqueda del placer y la realización individual. Se necesita una ética que prescriba algunos deberes para controlar el individualismo sin proscribirlo: no un individualismo sino un neoindividualismo.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Pese a las acaloradas discusiones y posiciones de los diferentes autores, se cumplen ya casi 26 años de la aparición en otoño de 1979 de la obra *La condición posmoderna*. Un informe sobre el saber. Este libro de Jean-Francois Lyotard quedó asociado al arranque de aquella famosa polémica que fue calificada como el gran debate filosófico de la década de los 80 y que permitió escenificar un espectacular enfrentamiento entre los partidarios de encarar el presente en términos posmodernos y los que preferían hacerlo en términos de modernidad en construcción. En estos momentos puede entonces resultar tentador plantearse si este tiempo ha conseguido llevarse para siempre aquella designación terminológica con la que Lyotard quiso hablar de una determinada y particular sensibilidad contemporánea.

Por tanto, es evidente que aquel libro de Lyotard que cumple ahora 26 años consiguió dejar una huella en la contemporaneidad que todavía no ha sido borrada. Pero como la adjetivación posmoderna ha sido utilizada para caracterizar tanto a sensibilidades, a filósofos, a eras, a ideologías, a reglas poéticas para las composiciones literarias, artísticas, arquitectónicas o cinematográficas y hasta incluso a fascismos, conviene atender a todas estas posibilidades cada vez que uno encuentre la palabrita en cuestión, no sea que se esté ante un nuevo y enésimo caso de extensión del ya muy ancho campo semántico posmoderno.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL Y POSMODERNIDAD**

Existe alguna evidencia que algunas organizaciones latinoamericanas han estado en transición desde el modelo de la modernidad hacia uno de la posmodernidad. Kras (1991) por ejemplo, ha reportado estos cambios organizacionales, tales como la conciencia por la calidad y la orientación al mercado, planeación de los esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento a través de la evaluación del desempeño, participación del personal, trabajo en equipos, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, conciencia y práctica de empleo de tecnología avanzada, transmisión del mejoramiento y valores participativos, entre otros.

Sin embargo, si se toma un ejemplo gráfico como el caso Mexicano, donde la forma como ha sido implementado el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, hay que recordar que han sido destruidas organizaciones modernas, industrias locales y actores sociales, dando paso a una crisis económica, política y social. Algunos analistas,

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

tales como Hirst y Thompson (1966) y Husson (1996) opinan que a pesar de que México es un socio del TLC, y por tanto, parte del área comercial de Norteamérica, *todavía pertenece al esquema del Sur*, como se demuestra por la creciente pobreza del sector rural, la tendencia hacia la bancarrota de pequeñas y medianas empresas, la creciente y sin ningún control economía informal, la pobreza de los grupos indígenas, etc. Desde 1988, algunos sectores de la industria manufacturera han estado registrando desinversiones y se han convertido en el principal problema a resolver por la actual estrategia orientada hacia los mercados internacionales. Por tanto, el TLC solo ha privilegiado el desarrollo de las compañías transnacionales y algunas empresas grandes mexicanas.

En términos de Husson (1996), la noción de un desarrollo desigual y combinado es perfectamente aplicada al capitalismo contemporáneo. La dialéctica fraccionalización /integración, de hecho, aparece como el principal movimiento de la economía global, pero ha perdido su capacidad para profundizar la extensión de su lógica a los estratos sociales y a las áreas geográficas, ejercitando un aislamiento sistemático y rechazando cualquier cosa que no tenga éxito para integrarse a su lógica.

Todos estos cambios económicos, políticos y sociales están dirigidos a las instituciones posnacionales las cuales están viniendo junto con el posmodernismo en las organizaciones correspondientes. No es fácil describir el impacto del posmodernismo en las organizaciones empresariales latinoamericanas y quizás la característica subyacente podrían ser la perplejidad, tal como Spokoyny (1997) argumenta cuando sostiene que la era postindustrial ha destronado los proyectos sociales y las utopías de la modernidad y a dejado un vacío con una infinidad de proposiciones contradictorias que luchan entre sí sin ningún éxito para cumplirse, en lo que él llama *la cultura de cambios rápidos*. Esta cultura de fugacidad inmediata, consiste en una multiplicidad de proposiciones y ofertas que no se auto-excluyen, alimentados por constantes cambios en los patrones del consumidor, los cuales privilegian canales masivos e impersonales y redes basados en la tecnología, las cuales a su vez, están cambiando los patrones de asociación y socialización de los grupos humanos, las modalidades del trabajo y el entendimiento de una realidad virtual.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

El mundo posmoderno parece tener un sentido diluido de un significado trascendente que la existencia tiene no solamente en el mundo tradicional sino también en el campo de las utopías sociales modernas. En pocas palabras, existe un mundo de realidades parciales y subjetivas, donde el mundo posmoderno es el mundo de las vías de alta velocidad, mientras que el mundo tradicional fue un mundo de caminos. Caminos y veredas han desaparecido de la mente humana incluso antes que desapareciera el escenario. La vida del hombre moderno se ha convertido en una vía de alta velocidad, un espacio intrascendente para ser seguido por la mejor *eficiencia* posible.

Por lo tanto, con el arribo del posmodernismo en las organizaciones latinoamericanas, si es que ha llegado, las ideas básicas del modernismo no son más válidas si las organizaciones quieren ser competitivas en un mundo más interdependiente y globalizado, tal como Serralde (1994) asegura. Repentinamente las organizaciones están pasando de una época en la cual el orden pertenecía al sistema y era necesario aceptar las reglas, a una nueva era en donde los sistemas han sido subordinados a la fuerza de las diferencias individuales. Los movimientos de reivindicación de diversos grupos están reclamando sus derechos que afectan no solamente definiciones existenciales de organizaciones sino también los patrones conductuales, y una verdad de la realidad que pasa rápidamente y ha puesto en jaque mate a la organización burocrática, mientras disemina los centros de poder, incorporando las visiones individuales y talentos a uno corporativo y flexibiliza los procesos de toma de decisiones. Sobre el particular para Rojas et al (2001) "las decisiones implican riesgos, por ello esto es un reto en la posmodernidad en la que el caos, la diversidad y la imprevisibilidad constituyen parte del juego de las decisiones" (p. 60).

Si se toma lo anterior como premisa, en el posmodernismo "se asume la necesidad de la gerencia bajo un ambiente de incertidumbre: se acepta que el conocimiento está limitado, que nuestra capacidad para establecer generalizaciones con verdadero significado está también limitada y, mucho más, la posibilidad de establecer verdades universales..." (Cendrós, 2003, p. 29)

Sin embargo, el posmodernismo ha heredado el caos, el conflicto y la fractalidad. Radhakrishnan (1994) resumió el posmodernismo como la expresión de una contradicción pro-

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

funda: la desterritorialización y un mundo sin fronteras por una parte, y por la otra, el retorno del nacionalismo y la exacerbación de la brecha entre los mundos subdesarrollados y los desarrollados.

Por lo tanto, a pesar de que el posmodernismo es una corriente principal en sociedades desarrolladas, esta corriente draga las organizaciones latinoamericanas que tienen contactos cercanos con organizaciones de estas sociedades post-industriales. Si la modernidad de las organizaciones se relaciona con el modelo burocrático propuesto por Max Weber, pudiera pensarse que las organizaciones posmodernas están rechazando tales principios bajo los cuales se basa este modelo.

Por tanto, una característica de la posmodernidad en las organizaciones puede ser identificada con las realidades fractales las cuales a su vez, requieren una mentalidad flexible y una acción humana bajo una dimensión viviente de espacio y tiempo. El posmodernismo está forzando a las organizaciones a rescatar a los seres humanos de las estructuras burocráticas, sostiene Serralde (1994), de tal forma que el tiempo ha llegado en que las ciencias organizacionales deben cuestionarse a sí mismas para ser liberadas de cualquier tipo de dogmas y para cerrar las brechas con sus propias realidades. Los principios desde los cuales se sustentan las organizaciones postmodernas, fractales se sustentan, de acuerdo con Serralde (1994), son:

- Los sistemas humanos son imperfectos.
- La pluralidad y la ambigüedad son constantes.
- Los estados de exclusividad no son permanentes.
- Caos es la mejor representación ontológica de la libertad.
- La verdad es determinantemente rápida.
- Donde hay actividad humana existe deterioro.
- Las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes.

La administración de las organizaciones posmodernas no tienen una carta de organización formal para representar la separación tradicional de las personas (empleados y asesores administrativos) para funciones diferentes y especializadas (finanzas, recursos humanos, producción o manufactura, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc.). En vez de esto, hay una tendencia hacia la personificación de quienes dan los servicios y quienes los reci-

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

ben, basados en la simplicidad de los procesos burocráticos y facilitando la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a los individuos, el estilo de la administración horizontal más que la orientación a la función o tarea. Por lo tanto, la diferenciación del trabajo y los procesos es la principal característica de las organizaciones postmodernas.

A fin de entender mejor las diferencias entre los modelos organizacionales moderno y posmoderno, la tabla N° 02 muestra algunas de las características de cada tipo.

**Tabla N° 02**

**Modelo de diferencias entre las organizaciones modernas y posmodernas en Latinoamérica**

<b>Característica</b>	<b>Modernismo (Burocrática)</b>	<b>Posmodernismo (Fractal y flexible)</b>
Identificación	Con el "ser"	Con el "deber ser"
Énfasis	Eficiencia	Efectividad
Estructura	En función de las creencias del diseñador	En función de las necesidades del mercado
Flujo de Información	Restringida	Abierta
Asignación de recursos	Por decreto	Flexible
Enfoque del poder	Centralizado en la jerarquía	Centrado en el conocimiento y experiencia
Capacidades	Administración limitada	Excedente general
Orientación	Hacia el producto	Hacia el mercado
Procesos	Rutinas y tradiciones	Tecnología de punta
Interacciones laborales	Comités formales como agentes de institucionalización	Grupos multidisciplinarios como agentes permanentes de cambio

**Fuente:** Serralde (1994). Tabla basada en la caracterización de las organizaciones

**APROXIMACION AL CASO VENEZUELA**

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

A los efectos de este trabajo, el cual aborda una aproximación al estudio de la cultura organizacional y la posmodernidad y como estos conceptos pudieran estar siendo interpretados en algunas organizaciones venezolanas, se analizan a tres empresas, como son Procter & Gamble de Venezuela (P&G), La Electricidad de Caracas (EDC) y Petróleos de Venezuela (PDVSA), las cuales están establecidas y consolidadas en el país, sin dejar de lado el impulso que el Estado venezolano le pretende dar a organizaciones de la sociedad civil organizada, en su variedad de expresiones y formas organizativas, a través de PDVSA, hecho que ha quedado amparado legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 2000).

**Procter & Gamble** es una compañía fundada en 1837, por William Procter y James Gamble, inicialmente para la producción de velas y jabones en la ciudad de Cincinnati, Ohio (Advertising Age, 1990). Hoy es el resultado de una tradición de más de 165 años. Se hace presente en Venezuela a principios de los años cincuenta, desde donde se dirige el negocio para Latinoamérica (Procter & Gamble Latinoamérica), de la cual depende Procter & Gamble de Venezuela.

Desde sus inicios ha convertido la iniciativa individual en fuerza de equipo para el crecimiento de la empresa. Hoy, las ventas de la empresa en el ámbito mundial rebasan los 50 mil millones de dólares anuales; su nombre, sus marcas y los artículos de consumo que produce son reconocidos mundialmente y tiene operaciones en alrededor de 80 países y vende más de 300 marcas de productos en unas 140 naciones. Cuenta aproximadamente con 110 mil colaboradores a nivel mundial (Procter & Gamble, 2004).

Esta compañía por su importancia en el mercado mundial es referencia en forma general de los autores que escriben tópicos relacionados con la gerencia, por cuanto han desarrollado una cultura organizacional que evidencia con claridad una filosofía cimentada en tres pilares: *El propósito*, que constituye la misión, *los valores* que guían el ser de la empresa y de su capital humano, además de *los principios* que surgen de estos valores, y que orientan el quehacer de la empresa (Procter & Gamble, 2004).

*El propósito*, está referido al ofrecimiento de productos de marca y calidad, esperando que los consumidores los recompensen con liderazgo en ventas, crecimiento de utilidades y



DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

creación de valor, para así crear condiciones para su gente, accionistas y las comunidades donde viven y trabajan. Sus valores son: La gente, Liderazgo, Propiedad, Integridad, Pasión por ganar y Confianza. Los principios, se refieren a la demostración de respeto por todos los individuos. Para P&G los intereses de la compañía y el individuo son inseparables (Procter & Gamble, 2004).

Para Lafley (2004, p.17), presidente de P&G dentro de la compañía la diversidad es importante por cuanto “da un clima más amplio para innovar y nos permite estar abiertos a distintas experiencias para el trabajo en equipo, lo que te permitirá producir mejores ideas y sentirte cómodo en tu lugar de trabajo”.

**La Electricidad de Caracas**, fue fundada por Ricardo Zuloaga en 1895. En sus inicios 1897, la empresa operó una planta hidroeléctrica de 420 kW a las orillas del río Guaire. Hoy, su capacidad es de aproximadamente 2.400 Mw.

La empresa creció en la medida que la ciudad de Caracas se expandía y, adicionalmente, en 1964 adquirió la empresa Luz Eléctrica de Venezuela, consolidando sus bases en el área metropolitana.

Durante los años 80, la empresa se vio abrumada por la incertidumbre relacionada con una prolongada congelación de sus tarifas y la deuda externa que había contraído para expandir su capacidad de generación en casi 150%, desde 1974 hasta 1982, proponiéndose durante algún tiempo la posibilidad de nacionalizar la firma. La negociación de acciones de EDC estuvo suspendida desde 1985 hasta mediados de 1987. En esa época sufrió su primer “take over” en el cual Miguel Angel Capriles, un empresario de los medios de comunicación, adquirió de los empleados un 15% de las acciones de la compañía, con lo que se convirtió en un personaje importante en la Junta Directiva de esta empresa (Dalmady, 1999)

En el año 2000 experimentó una nueva “toma de control” que llenó de estupor a todos aquellos que seguían la actividad gerencial en el país. AES una empresa de origen americano, adquirió la Electricidad de Caracas, quien en la mayoría de los círculos siempre se consideró una eficiente y bien gerenciada empresa, la cual a pesar de administrar \$2241

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

millones en activos, siempre fue manejada como una gran empresa familiar (Electricidad de Caracas, 2000)

EDC tenía una estructura gerencial piramidal, su nómina superaba los 5.000 trabajadores y además tercerizaba buena parte de sus actividades contratando con otras empresas de construcción y mantenimiento civil y eléctrico. En el área financiera había dedicado sus esfuerzos a la compra de inversiones en el exterior. La filosofía que dominaba las decisiones era la adquisición de negocios del mismo tipo (generación, distribución y Comercialización eléctrica), pero en geografías donde no existan regulaciones de tarifas, fundamentado esto en el supuesto que la regulación siempre perjudicaba al empresario (Dalmady, 1996). Las adquisiciones complicaron la situación de caja de EDC, por lo que la empresa norteamericana AES, fundada en 1981 por Roger Sant y Dennis Bakke, aprovechó la contingencia y prosiguió a realizar la Oferta Pública de Adquisición.

La Electricidad de Caracas, desde su fundación había desarrollado una cultura organizacional tradicional, piramidal, repartida en cinco niveles gerenciales. Después de la adquisición, los niveles fueron llevados a dos, obligando a un cambio en la cultura organizacional, bajo la dirección de una empresa líder en el negocio de la energía, que funciona en 27 países, repartida en los cinco continentes, además posee 111 compañías de generación y 17 empresas de distribución.

Actualmente la cultura organizacional de EDC, esta centrada en su *misión*, la cual expresa que “La Electricidad de Caracas es una empresa privada, filial de la Corporación AES, dedicada a proveer el mejor servicio eléctrico y comprometida a responder las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas, contribuyendo así a elevar la calidad de vida de la sociedad venezolana”. Derivado de esta, la *visión*, es “Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente como líder innovador, proveedora de un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnologías excelentes, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano” y sus valores son: Integridad, Equidad, Responsabilidad Social, Disfrute (EDC, 2004). Además posee un *código de ética* que reúne una las instrucciones legales y fundamentos morales que orientan las conductas y los comportamientos

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

de sus empleados, con el fin de crear una cultura corporativa basada en valores compartidos.

**Petróleos de Venezuela S.A.**, fue creada 1° de enero de 1976, mediante decreto presidencial número 1.123 del 30 de agosto de 1975, como la empresa encargada de asumir las funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al concluir el proceso de reversión de las concesiones de hidrocarburos a las compañías extranjeras que operaban en territorio venezolano. Inicia operaciones con 14 filiales (finalmente serían tres: Lagoven, Maraven y Corpoven) que absorbieron las actividades de las concesionarias que estaban en Venezuela.

Después de cinco años, se enfoca en la Faja del Orinoco, la cual contiene importantes reservas probadas de crudo pesado y extrapesado, que ascienden en el orden de los 60.000 y 200.000 millones de barriles.

A mediados de los años 80, inicia su expansión tanto en el ámbito nacional como mundial, con la compra y participación en diversas refinerías ubicadas en Europa, Estados Unidos y el Caribe. Establece operaciones en las refinerías de la Ruhr Oel, en Alemania; Nynas, en Suecia y Bélgica; e Isla en Curazao, en 1986, adquirió a la empresa Citgo, en Tulsa, Estados Unidos, la cual abastece el 20% de las ventas de gasolina en suelo estadounidense.

El 1 de enero de 1998, integraba en su estructura operativa y administrativa tres divisiones funcionales PDVSA Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo, y PDVSA Servicios (PDVSA, 2004).

Hasta este momento la primera industria de Venezuela se había consolidado, desarrollando una sólida cultura organizacional, donde su *visión, misión y valores* constituían los fundamentos del pensamiento y acción de la empresa. Esta base había sido compartida durante años con el personal, facilitando la consistencia interna en decisiones y actuaciones, favoreciendo una convivencia armónica y de respeto mutuo con actores de su entorno cuyos intereses pueden ser distintos. De tal manera que el comportamiento con el entorno, se regía y a su vez era el reflejo de sus valores.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

La *visión* era “ser la corporación energética de referencia mundial por excelencia”, mientras que su *misión* estaba dirigida a “satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnologías de vanguardia, y creando el máximo valor para la nación venezolana”, y los *valores* derivados eran: Integridad, Respeto por la gente, equidad, responsabilidad social, seguridad, competitividad y excelencia (PDVSA, 2002).

A partir de 1999, el gobierno nacional da nuevas funciones a PDVSA estableciéndose una asociación con la Fuerza Armada Nacional y otras instituciones del Estado. Surge así el Plan Bolívar destinado a contribuir a mejorar los indicadores sociales en lo que respecta a la salud, educación, infraestructura y alimentación, para llegar a aquellos venezolanos que necesitan productos y servicios de primera necesidad de calidad y a precios realmente económicos. Para el año 2.000, PDVSA había beneficiado con sus programas a un promedio de siete millones de venezolanos, a través del desarrollo de las comunidades (PDVSA, 2004)

PDVSA asumió un reto de gran trascendencia para su estructura administrativa y social, al iniciar en el 2003 la contratación de empresas cooperativas, con el objetivo de garantizar y profundizar la operatividad en su área de servicios. Las cooperativas están enmarcadas dentro de los artículos 70, 118, 184, 306, 307, 308 y 309 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). A la par que se utiliza la base normativa existente, como son Ley especial de asociaciones cooperativas (2001) y la Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero (2001), entre otras.

Con este nuevo rol de la denominada *La Nueva PDVSA*, se crean *las nuevas bases*, con el denominado autentico propietario del petróleo: *El pueblo* y estas son: Alineación y subordinación al Estado, conciencia de soberanía nacional, valorización del recurso natural, simplificación estructural/eficiencia, focalización de asuntos modulares, desconcentración, gobernabilidad, transparencia en la rendición de cuentas, nueva relación trabajador-empresa-sociedad. Partiendo de estas bases *las nuevas directrices* de PDVSA son: Alinear la estrategia y los planes de hidrocarburos con el plan de desarrollo nacional, desarrollar los negocios de hidrocarburos al nuevo marco legal y fiscal vigente, fortalecimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo, impulsar el desarrollo endógeno nacional y de

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

capital nacional, mejorar la base y composición de las reservas, valorizar la cesta de exportación, reorientación de la internacionalización, industrialización de hidrocarburos (internacionalización) y fortalecimiento de actividad medulares (PDVSA, 2004).

Como se puede apreciar, la realidad política venezolana le impone a PDVSA una dualidad de funciones (el negocio petrolero y la contribución en el mejoramiento de los indicadores sociales del país), sustentado esto en las nuevas bases y directrices de PDVSA, las cuales necesariamente deben generar una nueva cultura organizacional, la cual esta en formación y que no parte de la visión, misión y valores, como se establecía hasta 1999, y que es común en el ámbito empresarial.

La situación de estas tres empresas evidencia que están cambiando tanto estructuralmente como culturalmente, como en la manera de hacer negocios, pero pudiera afirmarse que es debido a factores políticos, económicos, nuevas tecnologías y la globalización, entre otros, que obligan que se busquen nuevas formas de organización y de hacer negocios ¿Qué diferencia hay actualmente con las empresas de principio del siglo XX cuando por ejemplo debieron adaptarse al teléfono y al telégrafo? ¿Las empresas de hoy, de nuestro siglo XXI no requieren adaptarse constantemente a estos factores?

## CONCLUSIONES

La posmodernidad es un nuevo concepto que a partir de 1979 ha signado las tendencias filosóficas, ontológicas, metodológicas, científicas, artísticas, políticas, sociales, económicas, entre otras, y por tanto constituye para algunos teóricos una nueva mentalidad la cual establece límites y deficiencias en las expresiones modernas.

Esta claro lo que se entiende en el ámbito gerencial como cultura organizacional, mas no así lo que es posmodernidad, por cuanto son tan numerosos sus defensores como detractores, llegando hasta posiciones contradictorias y excluyentes entre ellos, si se parte de esta premisa, no se puede caracterizar una cultura organizacional posmoderna.

Las empresas referidas en el presente estudio, Procter & Gamble (P&G), La Electricidad de Caracas (EDC) y Petróleos de Venezuela (PDVSA), son organizaciones sólidas y de tradi-

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

ción en el país. Las dos primeras con una cultura organizacional propia de las empresas privadas, básicamente centradas en una mejor adaptación a los nuevos tiempos y a unos mercados cambiantes.

La tercera PDVSA, tradicionalmente dedicada al negocio petrolero, hoy tiene lo que podría llamarse una dualidad de objetivos, por un lado el negocio petrolero y por el otro, a partir de 1999, una responsabilidad destinada a contribuir a mejorar los indicadores sociales del país, producto de la realidad política venezolana, esto configura un escenario particular, derivado de la existencia de novísimas normas constitucionales y legales que reflejan la intención del gobierno de dar cabida a organizaciones de la sociedad civil en los procesos de gestión pública, prestación de servicios y en la lucha contra la pobreza.

Es necesario agregar que uno de los rasgos expresivos de la sociedad venezolana de hoy y de sus estructuras organizativas es su acelerado aumento de la complejidad. Ello conlleva, entre muchísimas otras cosas, la urgente necesidad de afinar nuestros modos de observación, así como también la de formular *nuevas preguntas* que nos permitan mirar de otro modo y desde otro ángulo a las organizaciones venezolanas en la transición. Entonces ¿Cómo sabemos que adviene una nueva época? ¿Qué nos asegura que hechos, actitudes, gestos como los actuales anuncian una nueva época? ¿Qué nos prueba que esos gestos y actitudes con que aquí y allá algunos se oponen a la modernidad, no son otra cosa, en realidad, que uno más de sus innumerables rostros pero no el último? ¿Qué nos dice que son algo más que reacciones pasajeras, situaciones efímeras frente a la constante de la modernidad?

No somos nosotros, quienes estamos viviendo esta época los que podemos decir que vivimos un cambio social tan grande, como pretenden los teóricos de la postmodernidad, los historiadores del futuro, cuando miren nuestro tiempo de forma crítica, podrán afirmar si realmente estuvimos en un cambio de eras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Advertising Age. (1990). **Procter & Gamble 150 años de marketing** (Trad. Uribe, H. 1990). Colombia: Norma. (Original en Inglés).

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). ***Sociological paradigms and organizational analysis***. London: Heinemann.

Cendrós, J. (2003). "El pensamiento estratégico postmodernista". En: ***Revista Telos***. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chapín. 5 (1).

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2000). ***Gaceta oficial de la República de Venezuela***, 5.453 (Extraordinario), marzo 24 de 2000.

Cooper, R. & Burrell, G. (1988). "Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction". In: ***Organization Studies***, 9.

Dalmady, A. (1999). Electricidad de Caracas. En: ***InvestAnalysis***. Caracas: 8, (14), 29 de noviembre.

----- (1996). Electricidad de Caracas. En: ***InvestAnalysis***. Caracas: 6, (8), 29 de noviembre.

Derrida, J. (1980). ***Of grammatology***. Baltimore: John Hopkins University Press.

Electricidad de Caracas (2000). ***Informe de los accionistas***: Caracas: Autor.

----- (2004). [http://www.laedc.com.ve/ArticlesDetail.asp? CategoryId = 10874&modulo=1](http://www.laedc.com.ve/ArticlesDetail.asp?CategoryId=10874&modulo=1) [Consulta: 2004, enero 19].

Gervilla, E. (1993). ***Posmodernidad y educación***. España: Dykinson.

Hirst, P. y Thompson, G. (1996). ***Globalization in question (The international economy and the possibilities of governance)***. Londres: Polity Press.

Hofstede, G. (1999). ***Culturas organizacionales: El software mental***. Madrid: Alianza Editorial.

Husson, M. (1996). ***Misère du capital, Une critique du néolibéralisme***. París: Syros.

Klein, L. (1990). ***Interdisciplinarity. History, Theory and Practice***. Detroit: University Press.

Kras, E. (1991). ***La administración mexicana en transición***. México: Iberoamericana.

Lafley, A. (2004). "...What i belive". In: ***Succes***. USA: Procter & Gamble. One

Lipovetsky, G. (1994). ***El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos***. Barcelona-España: Anagrama.

Lyotard, J. (1989). ***La condición postmoderna***. Barcelona-España: Cátedra.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Lyon, D. (1996). **Posmodernidad**. Madrid: Alianza Editorial.

Martin, J. (1992). **Culturas en la organización**. Oxford: Oxford University Press.

Morin, E. (2001). **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. Buenos Aires: Nueva Visión.

Petróleos de Venezuela S.A. (2002). [http://www.pdv.com/corporacion/corporacion\\_mi\\_vi\\_es.tml](http://www.pdv.com/corporacion/corporacion_mi_vi_es.tml). [Consulta: 2002, julio 29].

----- (2004). [http://www.pdvsa.com/pdvsa\\_historia.html](http://www.pdvsa.com/pdvsa_historia.html). [Consulta: 2004, enero 13].

Procter & Gable. (2004). <http://pg.com.mx/nosotros/index.phpwww.edc.com>. [Consulta: 2004, enero 21].

Radhakrishnan, R. (1994). "Postmodernism and the rest of the world". In: **Organization**. Volume 1 (2)

Rivas, L. (1993). **Cultura Organizacional**. Santa Fe de Bogotá: Universidad De Los Andes.

Rojas, L., Torres, R. y Arapé, E. (2001). "Posmodernidad: Lógicas organizacionales, lógicas tecnológicas". En: Lanz, R. (Comp). **Organizaciones Transcomplejas**. Caracas: IM-POSOMO/CONICIT.

Schein, E. (1988). **La Cultura Empresarial y Liderazgo: Una visión dinámica**. Barcelona-España: Plaza & Janes.

Schult, M. and Hatch, M. (1996). "Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies". In: **Academy of Management Review**. 21 (2) April.

Serralde, A. (1994). "Hacia la organización flexible; el nuevo habitat del ser humano libre". **Management Today en español**. Mayo de 1994.

Spokoiney, A. (1997). "El posmodernismo, las megatendencias y la práctica profesional comunitaria". **Hacia el futuro**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.leadid.cm/spokoiny.html>. [Consulta: 2004, octubre 18].

Wolf, E. (1994). **Europa y la gente sin historia**. México: Fondo de Cultura Económica.